

### Die zwei Welten der ostdeutschen Manager

Schmidt, Rudi

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, R. (2005). Die zwei Welten der ostdeutschen Manager. *Historical Social Research*, 30(2), 231-237. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.231-237>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Die zwei Welten der ostdeutschen Manager

*Rudi Schmidt\**

**Abstract:** Managers play a key role in the transformation of economic structures in transitional countries. In this paper the special case of the GDR is considered and the question raised in which way managers were shaped by the rigorously structured social and economic conditions in the state-run industry of socialistic countries and how this influenced the capability to master the problems of the new economic system they entered after 1989. The paper points out the differences between management behaviour under these preconditions and under circumstances of a market economy. East German managers are more oriented towards internal structures and procedures, i.e. to the production and to the employees, while West German managers are oriented to both sides, to the internal side of the firm and outside to the market and the customers. Of the East German managers those have been successful who soon adapted the western management practice of this kind of bifocal orientation.

Um die Differenzen zwischen im Kapitalismus sozialisierten Managern, wie sie uns aus Westdeutschland geläufig sind und denen aus der sozialistischen Planwirtschaft zu beschreiben, sollen kurz die strukturellen Unterschiede benannt werden, die für die jeweilige Wirtschaftsordnung prägend sind. Mit dieser – soziologisch nahe liegenden – Ausgangsüberlegung distanzieren mich von der nach der Wende in beiden Teilen Deutschlands – teils aus Zweckoptimismus, teils aus Naivität – recht verbreiteten technokratischen Deutung von der weitgehenden Funktionsidentität des Betriebsleiters, bzw. von dessen Rollenindifferenz in unterschiedlichen Wirtschaftssystemen. Als ebenso wenig tragbar erachte ich aber auch die entgegen gesetzte These von der totalen gesellschaftlichen Prägung der Individuen in ihren frühen Sozialisationsphasen: Wer

---

\* Address all communications to: Rudi Schmidt, Sonderforschungsbereich 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Str. 2, 07743 Jena, E-Mail: schmidt@soziologie.uni-jena.de.

also den Kapitalismus nicht schon mit der Muttermilch aufgesogen habe, könne demzufolge nie ein erfolgreicher Unternehmer in der Marktwirtschaft werden.<sup>1</sup>

Eine Marktwirtschaft ist geprägt durch das private Eigentum an Produktionsmitteln und die individuelle Vertragsfreiheit. Der Manager, der nicht zugleich Unternehmenseigentümer ist, fungiert als angestellter Beauftragter des Kapitaleigners und schließt mit diesem einen Arbeitsvertrag, in dem in gewissen Grenzen eine autonome Entscheidungsgewalt (Direktionsrecht) befristet übertragen wird. Der Manager agiert anstelle des Unternehmers bzw. Eigentümers, d.h. in seinem Interesse und mit dem expliziten Auftrag, dessen Besitz zu mehren (Profitmaximierung). Der DDR-Manager hingegen ist als Werkträger Teil der Arbeiterklasse, wird in diese Funktion delegiert, bzw. berufen nach allgemeinen, d. h. vorgegebenen und von ihm nur marginal beeinflussbaren Bedingungen des standardisierten Arbeitsvertrags. Seine Entscheidungsspielräume sind gering, zentralistisch geregelt und mit Verantwortlichkeiten nach vielen Seiten versehen. Zur Illustration sollen einige Textpassagen einschlägiger DDR-Literatur herangezogen werden. Im ‚Wörterbuch der Ökonomie‘ des Sozialismus (Wörterbuch 1973) heißt es: „Die Leiter fungieren als Beauftragte der Arbeiter- und Bauernmacht und handeln in Übereinstimmung mit den sozialistischen Leitungsprinzipien im gesamtgesellschaftlichen Interesse. Sie sind sowohl dem übergeordneten Leiter als auch den ihnen unterstellten Werktätigen rechenschaftspflichtig“ (S. 556).

Sozialismus und Klassenidentität und das ihr inhärente Egalitätsprinzip binden den Leiter sowohl nach oben wie nach unten normativ ein. Schon dadurch kann von irgendeiner Entscheidungsautonomie analog dem Direktionsrecht des kapitalistischen Unternehmers bzw. seines Managers nicht gesprochen werden. Ebenso wie dies für den einzelnen Betrieb gilt, denn der sozialistische Betrieb hatte seine Aufgabe als Warenproduzent „nicht autonom, sondern als organischer Bestandteil der gesamten sozialistischen Planwirtschaft“ zu erfüllen (Politische Ökonomie... 1969, S. 683). Das kollektive Eigentum an den Produktionsmitteln verpflichtet ihn vielmehr auf eine allseits einvernehmliche Gestaltung und Nutzung der Produktionsressourcen, gemäß deren Logik der Leiter nur als Planer und Koordinator kollektiver Arbeit mittels kollektiver Produktionsmittel fungiert. Aus diesem abstrakten Sachverhalt wurde deduktiv gefolgert: „Die sozialistischen Warenproduzenten verfügen über staatlich-gesellschaftliches Eigentum, das sie im Interesse der gesamten Gesellschaft, der Betriebskollektive und jedes Werktätigen rationell zu nutzen und zu mehren haben. Daraus ergibt sich zwingend, dass die Werktätigen objektiv an hohen ökonomischen Ergebnissen ihres Betriebs und an der Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft interessiert sind und sich in wachsendem Maße dafür ver-

---

<sup>1</sup> Diese Darstellung basiert auf einer Reihe von am Institut für Soziologie seit Beginn der 90er Jahre und einiger im Rahmen der KSPW (Kommission zur Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den Neuen Bundesländern) durchgeführten Untersuchungen, vor allem H. J. Gergs u. a. 1996 und Martens u. a. 2003. Im Übrigen s. auch Anm. 2.

antwortlich fühlen“. Und weiter heißt es: „Mitverantwortung und Eigentümerfunktion schlagen sich in der unmittelbaren Einflussnahme der Werktätigen auf die Leitung in den Betrieben und Kombinatn nieder“ (so im Lehrbuch ‚Politische Ökonomie... 1969, S. 840). Mit großer Bestimmtheit und dem Versuch theoretischer Stringenz wird im normativen Duktus der ökonomischen und politischen Leitungsliteratur immer wieder die Einheit der betrieblichen Akteure beschworen. „Ausgehend von den gesetzmäßigen Vorzügen und Triebkräften unserer Gesellschaftsordnung ist die sozialistische Wirtschaftsführung charakterisiert durch die untrennbare Vereinigung einer konsequenten Einzeileitung durch Beauftragte der Arbeiterklasse d.h. durch Leiter, die überwiegend selbst der Arbeiterklasse angehören, in jedem Falle objektiv die gleichen Interessen wie die Arbeiterklasse besitzen – mit der umfassenden, tatkräftigen und qualifizierten Teilnahme der Werktätigen an der Lösung der gesellschaftlichen Aufgaben im Bereich der Wirtschaft. (...). *Daraus ergibt sich auf der Grundlage des sozialistischen Eigentums ein unmittelbares ökonomisches und gesellschaftliches Interesse der Werktätigen an den Fragen wissenschaftlicher Planung und Leitung; (...).*“ (a.a.O. S. 841 – Hervorhebung im Original).

Dieses Interesse der Werktätigen hat es (natürlich) nicht gegeben. Und weil dies der Partei- und Staatsführung nicht verborgen blieb, oblag dem nach oben wie nach unten verantwortlichen Leiter zusätzlich die Aufgabe, „das sozialistische Bewusstsein der Werktätigen zu entwickeln“ (Wörterbuch ... 1973, S. 557). Mit anderen Worten, der Leiter sollte die Werktätigen dafür gewinnen, in seine Geschäfte hineinzuregieren, woran er schwerlich ein Interesse haben konnte. Unfreiwillig selbstkritisch hieß es: „Die Überlegenheit der sozialistischen Betriebswirtschaft wird wesentlich davon bestimmt, dass jeder Werktätige seine Eigentümerfunktion voll wahrnimmt“ (Politische Ökonomie des Sozialismus, S. 711). Da die Werktätigen diese Funktion nicht wahrnehmen wollten, waren sie wohl auch von der Überlegenheit der sozialistischen Betriebswirtschaft wenig überzeugt. Der Leiter sollte sich um den „kompromisslosen Kampf um wissenschaftlich-technischen Höchststand“ (Ebda.) kümmern und bei der gebotenen „Einzeileitung“, die „kollektive Beratung“ nicht vergessen (Wörterbuch ... S. 557). Diese Beratungspflicht bestand nicht nur gegenüber dem Kollektiv der Werktätigen, sondern auch gegenüber der Betriebsparteiorganisation, der Betriebsgewerkschaftsleitung, wie natürlich auch gegenüber dem Leitungskollektiv selbst. Hinzu kamen eine Fülle intervenierender Akteure auf der regionalen Ebene (der Bezirks- und der Kreissekretär der SED, die Finanzrevisoren, die Arbeiter-undBauern-Inspektion, der Rat des Kreises etc.) und die vielfältigen zwischenbetrieblichen Kriseninterventionen, die von den permanenten Plandefekten erzwungen wurden.

Die zahlreichen Mitsprache berechtigten Institutionen und Akteure, die zu berücksichtigenden disparaten Interessen, die permanente Spannung zwischen politischer Legitimierung und ökonomischer Effizienz, zwischen Partikular- und Kollektivinteressen (zwischen den einzelnen Werktätigen und der Arbeits-

brigade, der Brigade und dem Betrieb, zwischen Betrieb und Kombinat und alle diese zusammen gegenüber Staat und Staatspartei, deren Vermittlungszwang aus der klassentheoretischen Identitätsbehauptung und dem daraus folgenden Vereinheitlichungsgebot folgte), ließ auch den betrieblichen Leiter faktisch zu einer Konfliktvermittlungsinstantz werden. Leitungsaufgaben sind generell auch Schnittstellenfunktionen für die Moderation von Interessendivergenzen. Dies galt insbesondere in der staatssozialistischen Planwirtschaft der DDR, wo die autonome Entscheidungsmacht des Leiters schwach ausgebildet war. Zwar gab es offiziell keine antagonistischen Interessenwidersprüche mehr wie im Kapitalismus (Kapital vs. Arbeit), aber dafür waren die sog. ‚nichtantagonistischen‘ Interessenwidersprüche – zu denen nicht nur horizontale, sondern trotz behaupteter Klasseneinheit auch vertikale Interessendifferenzen gehörten –, wegen der prinzipiellen Gleichrangigkeit der Interessen in einer klassenlosen Gesellschaft, umso ausgeprägter und dem entsprechend wichtig war die Moderatorenfunktion des Managers.

In einer klassenlosen Gesellschaft sind die Interessen von Individuum und Gesellschaft prinzipiell identisch jedenfalls gemäß dem Parteiprogramm der SED. Tatsächlich bestehende Differenzen sind daher letztlich nur aus mangelnder Einsicht, d.h. aus einem noch nicht hinreichenden Bewusstsein zu erklären. Daraus resultierte die enorme Bedeutung von Bildung und Erziehung in der DDR. Auch dem betrieblichen Leiter ist folglich eine wichtige Erziehungsaufgabe übertragen. „Sozialistische Leitung ist immer in erster Linie Entwicklung von Menschen“ (Wörterbuch ... 1969, S. 495).

Aber trotz aller Anstrengungen zur Bewusstseinsbildung hat die soziale Desintegration im Laufe der DDR-Geschichte immer weiter zugenommen, – bis sie 1989 in die große Ausreisewelle einmündete. Daran konnten auch die vielen Interessenmoderationen und Konfliktregulierungen im betrieblichen Alltag, der für die meisten Menschen die Hauptbetätigungssphäre in der Öffentlichkeit war, nichts ändern. Lutz Marz, Produktionsdirektor in einem Kombinatbetrieb der DDR und wortmächtiger Soziologe schildert dies sehr anschaulich an der im Betrieb zu leistenden „Beziehungsarbeit“ und dem Betrieb als Teil gesellschaftlicher „Konfliktentsorgungsmaschinerie“. (Marz 1993). In der betrieblichen Alltagspraxis wirkten diese Strukturen „entökonomisierend, weil sie ebenso massenhaft wie dauerhaft betriebswirtschaftlich zentrierte Wahrnehmungs-, Denk-, Entscheidungs- und Handlungsmuster entfunktionalisierten und zersetzten, ökonomisch zweckrationales Alltagsverhalten blockierten und nicht ökonomisches prämierten“. Von dieser Perspektive aus, meint Marz, konnte der Konfliktentsorgungsfunktion „nur durch eine wechselseitige Entdifferenzierung und Entspezifizierung, also eine tendenzielle Entfunktionalisierung der je verschiedenen betrieblichen Handlungsfelder entsprochen werden, was – bildlich gesprochen – zu einer zunehmenden Verfilzung des gesamten betrieblichen Handlungsraumes führte“ (S. 82).

Das von Lutz Marz gezeichnete Bild der unentwirrbaren Aufgabenverquickung, widersprüchliche Interessenlagen, der permanenten Kompensationsgeschäfte mit suggeriertem Nullsummeneffekt ist sicher eine realitätsnahe Beschreibung eines Teils der Managerpraxis und wird von Marz auch mit einer Fülle von Beispielen (siehe insbesondere S. 81 f.) eindringlich beschrieben. Sie stellt aber insofern eine Überzeichnung der betrieblichen Handlungssituation dar, als sie eine nahezu totale Selbstblockade der betrieblichen Akteure nahe legt. Zwar hat die DDR-Wirtschaft in ihren letzten Jahren immer größere Probleme damit gehabt, die notwendigen Innovationsressourcen zu erwirtschaften, parallel dazu stiegen auch die innere Verschuldung und die verborgene Inflation immer weiter an, aber die Grundversorgung auf dem gegebenen Niveau konnte nahezu bis zum Schluss noch garantiert werden. Man darf daher davon ausgehen, dass neben Konfliktregulierung und ‚Beziehungsarbeit‘ im DDR-Betrieb auch noch gearbeitet worden ist.

Wenngleich wir aus der Feder von DDR-Soziologen über die tatsächliche Lage in den ostdeutschen Unternehmen nur wenig wissen, weil empirische Forschung über die Betriebsrealität nicht erwünscht war bzw. deren Resultate nicht oder nur gefiltert veröffentlicht werden durften, so ist gleichwohl nach der Wende durch eine ganze Reihe von Untersuchungen (wovon ein großer Teil durch die KSPW initiiert oder durchgeführt worden ist) doch sehr viel empirisches Material zusammengetragen worden<sup>2</sup>. Dadurch besitzen wir ein differenzierteres Bild aus unterschiedlichen Perspektiven und unterschiedlichen Erfahrungshintergründen. Danach ist es offenkundig so, dass die Verfilzung des betrieblichen Handlungsraums, von der Lutz Marz spricht, immer wieder nach der einen oder anderen Seite aufgebrochen worden ist. Da letztlich die tatsächliche Lieferung der im Plan vorgesehenen bzw. von der Bevölkerung auch benötigten Produkte Priorität vor allen anderen Erwägungen hatte, konnten sich Betriebsdirektoren im Konfliktfall immer wieder auf das Primat der Produktivität berufen, um die ökonomische Effizienz mindernde Rücksichtnahmen, soziale Ansprüche oder politische Opportunitäten auf das gerade noch durchsetzbare Minimum zu reduzieren.

Kehren wir nun zurück zum vergleichenden Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Die Differenz zwischen Managern in plan- und marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen hinsichtlich Funktion und Handlungszielen lässt sich wie folgt konkretisieren: Es bestehen Unterschiede hinsichtlich von Handlungsautonomie und Rollenzuschreibung (betrieblicher Funktion). Die Produktion gilt in dem einen Fall der konkurrentiellen Bedarfsbefriedigung sanktionsbewehrter Einzel- bzw. anonymer Massenkunden, im anderen Fall verteilen schwach sanktionierte Anbietermonopole ihre Produkte an anonyme Massenkonsumenten, die in keiner wirksamen Interaktionsbeziehung mit den Produzen-

---

<sup>2</sup> Vgl. die Berichtsbände der KSPW, z.B. Lutz u. a.(Hg.) 1996, die ‚Beiträge zu den Berichtsbänden‘ z.B. Pohlmann/Schmidt 1996 und die Veröffentlichungen in der ‚Grauen Reihe‘ der KSPW, z.B. Glotz/Ladensack 1996.

ten stehen. Das bedeutet, dass der planwirtschaftlich agierende Manager vorwiegend betriebsbezogen handelte; Außenbeziehungen bestanden nur als politische zu den staatlichen und parteilichen Kontrollinstanzen und als ökonomische (z.B. zu anderen Unternehmen) nur nach Maßgabe der Stellung in der Wertschöpfungskette (Lieferant oder Empfänger von Vorleistungen). Selbstständige Marktbeziehungen gab es nur ausnahmsweise (z.B. Besuch auswärtiger Messen) bei exportstarken Kombinat.

Die Beschränkung auf die betriebliche Binnenperspektive im Unterschied zum doppelten Fokus auf Betrieb und Markt bezeichnet m. E. die Hauptdifferenz zwischen Ost- und Westmanagern zum Wendezeitpunkt. Sie war folgenreich für die ersten Jahre des Privatisierungsprozesses und begründet auch bis heute noch manche Unterschiede zwischen Ost- und westdeutschen Managern. Allerdings erklärt die langjährige Prägung durch die planwirtschaftliche Kombinatpraxis nicht die ganze Dispositionstruktur und die Handlungsweisen der Nachwuchsmenager unter nun marktwirtschaftlichen Bedingungen. Man muss dabei auch die spezifische Konstellation berücksichtigen, unter der sie nun Leitungsfunktionen in den Betrieben übernahmen. Generell hatten es Manager in prosperierenden bzw. zukunftssträchtigen Branchen leichter, ihre Fähigkeiten zu demonstrieren, als in solchen, die im globalen Wettbewerb nicht mehr bestehen konnten (wie z.B. Textil und Bekleidung, Karbonchemie, Unterhaltungselektronik, Keramik, klassische Optik), wobei die Investitionsentscheidungen in manchen Branchen nahezu ausschließlich von Westeigentümern getroffen wurden (wie z.B. Kfz-Industrie, Stahl, Chemie). Begrenzte Entscheidungsautonomie in solchen Betrieben kontrastierte zwar mit der Autonomie der formell freien MBO-Eigentümer (= management buy out), aber faktisch waren die neuen Osteigentümer von ausgegründeten Unternehmen häufig viel größeren Restriktionen unterworfen als die ostdeutschen Co-Manager neben oder unter ihren westdeutschen Kollegen in den Filialen westdeutscher Konzerne. Denn sie standen unter Kuratel der Banken und Fördergesellschaften, denen gegenüber sie ihre Entwicklungskonzepte legitimieren mussten, und ihre Marktschwäche führte zu externen Abhängigkeiten, die ihren Entscheidungsspielraum häufig stärker einschränkte als den der Ostmanager in abhängigen Westfilialen.

Erst allmählich gewannen ostdeutsche Manager so viel eigenständigen Handlungsraum, dass man von selbst definierten Handlungsbedingungen sprechen und demgemäß die Folgen ihres Handelns ihnen auch klarer zuordnen kann. Insofern spielen auch der betriebliche Entwicklungszeitraum und die jeweilige ökonomische Verfassung eine wichtige Rolle für die Beurteilung des Managementhandelns. Die Privatisierungsphase in der ersten Hälfte der 90er Jahre ist somit deutlich unterschieden von der Konsolidierungsphase der späten 90er Jahre. In diesen zeigte sich nun, dass besonders jene ostdeutschen Manager erfolgreich waren, die sich möglichst rasch auch nach ‚außen‘ orientierten, also die Binnenperspektive durch die Außenperspektive auf den Markt und die

Kunden ergänzt haben. Denn neue Produkte zu haben und sie preiswert und zuverlässig liefern zu können war nur eine Voraussetzung für den Erfolg; den Markt zu erschließen und die neuen Kunden von der eigenen Firma zu überzeugen – was in der Regel ja die Verdrängung einer anderen bedeutet – eine ganz andere, viel schwierigere Aufgabe (s. Gergs 2002). Dass von solchen Managern geleitete Unternehmen inzwischen zu den zentralen Wachstumsfaktoren der ostdeutschen Wirtschaft gehören ist ein ermutigendes Zeichen in dem lang anhaltenden Transformations- und Anpassungsprozess der Neuen Bundesländer (s. Behr/Schmidt (Hg.) 2005).

## Literatur

- Behr, Michael / Schmidt, Rudi (Hg) (2005): Aufbau Ost – Betriebliche und überbetriebliche Erfolgsfaktoren im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands (= Jenaer Beiträge zur Soziologie H. 16 ).
- Gergs, Hans-Joachim(2002): Manager und Märkte. Eine soziologische Untersuchung der Markterschließungslogiken im ostdeutschen Management. München und Mehring.
- Gergs, Hans-Joachim / Meinerz; Klaus-Peter / Pohlmann; Markus / Schmidt, Rudi (1996): Management in Ostdeutschland. Unveröff. Forschungsbericht. Jena.
- Glötz, Peter / Klaus Ladensack (1996): Ostdeutsches Management im Wandel. Berlin (= Graue Reihe der KSPW 96-06).
- Lutz, Burkart / Nickel, Hildegard M. / Schmidt, Rudi / Sorge, Arndt (Hg.) (1996): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. Opladen (= Berichte der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern, Bd. 1).
- Marz, Lutz (1993): System-Zeit und Entökonomisierung. Zu Zeit-/Macht-Dispositiven und mentalen Dispositionen in realsozialistischen Wirtschaften. In: R. Schmidt (Hg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie. Berlin, S. 73-108.
- Pohlmann, Markus / Schmidt, Rudi (1996): Management in Ostdeutschland und die Gestaltung des wirtschaftlichen und sozialen Wandels. In: Lutz/Nickel/ Schmidt/Sorge (Hg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe, S. 191-226 (= Berichte der KSPW Bd. 1).
- Pohlmann, Markus / Schmidt, Rudi (Hg.)(1996): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen (= Beiträge zum Bericht 1 der KSPW, Bd. 1.5).
- Pohlmann, Markus / Schmidt, Rudi (1995): Management in Ostdeutschland. In: R. Schmidt/B. Lutz (Hg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland. Berlin, S. 217-244 (= Schriftenreihe der KSPW).
- Wörterbuch der Ökonomie. Sozialismus (1973). Berlin.
- Politische Ökonomie des Sozialismus und ihre Anwendung in der DDR (1969). Berlin.